

ИСО 9001:2015 – на 10 лет вперед!

Итак, новая, уже пятая версия самого популярного продукта международной организации по стандартизации - ИСО 9001:2015. Встречайте!

Выглядит просто молодцом! 26 лет от роду. Отец многочисленного семейства других генетически схожих стандартов. Очень популярен, его имя только в сертификатах упомянуто более миллиона раз! Молодца этого, конечно, нередко критикуют, иногда по делу, иногда нет. Но одно можно сказать: ИСО 9001 - визитная карточка ИСО, и поэтому понятен интерес к его развитию. Именно развитию! Последнее время появляются иногда статьи на тему того, что нас ожидает новый стандарт. Нет, это логическое развитие всех предыдущих версий. Так или иначе, новшества не затрагивают основного смысла стандарта. Системное управление процессами в соответствии с требованиями ИСО 9001 приводит к появлению продукции (оказанию услуги), удовлетворяющей требованиям потребителей, что позволяет организации достичь устойчивого успеха.

В 2009 году в рамках ИСО/ТК 176 (комитета ИСО, который отвечает за актуализацию стандартов на системы менеджмента качества) была образована группа из 80 экспертов, которым сказали: "Не обращайтесь к ИСО 9001. Ваша задача - выявить все современные тенденции в мире менеджмента качества, которые могут представлять интерес для его стандартизации". В результате было определено 18 направлений, которые вошли в отчет под названием "Концепции менеджмента качества" [1]. Вот они:

- 01. Интеграция риск-менеджмента**
- 02. Расширенный фокус на соответствие продукции**
- 03. Финансовые ресурсы организации**
- 04. Поддержание инфраструктуры**
- 05. Связь с практикой бизнеса**
- 06. Менеджмент процессов**
- 07. Менеджмент знаний**
- 08. Менеджмент жизненного цикла**
- 09. Принципы менеджмента качества**
- 10. Компетентность**
- 11. Менеджмент цепочки поставок (и аутсорсинг)**
- 12. Инструменты качества**
- 13. Коммуникации**
- 14. Улучшения и инновации**
- 15. Структура СМК и связь с другими стандартами на системы менеджмента**
- 16. Время, скорость, быстрота адаптации и аспекты СМК**
- 17. Влияние технологий информационного менеджмента**

18. Расширение концепции «Потребитель»

В дальнейшем эти идеи, вкупе с мнениями других заинтересованных сторон, как, например: представителей бизнеса, органов по стандартизации, аккредитации, сертификации, других технических комитетов ИСО, стали основой для составления технического задания на пересмотр ИСО 9001. Не все они, так или иначе попали в спектр рассмотрения окончательной проектной спецификации на пересмотр, но основные темы, связанные с управлением рисками, интеграции с другими стандартами на системы менеджмента, управлением знаниями, согласованностью с практикой бизнеса конечно, невозможно было оставить без внимания.

Также входными данными для пересмотра ИСО 9001 явились результаты интернет-опроса пользователей стандарта, который прошел в 2011 году [2]. Масштабное исследование мнений пользователей проводилось в он-лайн-режиме на сайте ИСО. Вот некоторые результаты, представляющие интерес. Прежде всего следует обратить внимание на безусловную (91% ответивших) положительную оценку актуальности стандарта ИСО 9001 (см. рис. 1). При этом 64% опрошенных считают, что необходимы улучшения.



рис.1

В качестве основного побудительного мотива сертификации СМК на соответствие ИСО 9001 бóльшая часть пользователей показала желание достичь удовлетворенности потребителей (рис. 2).

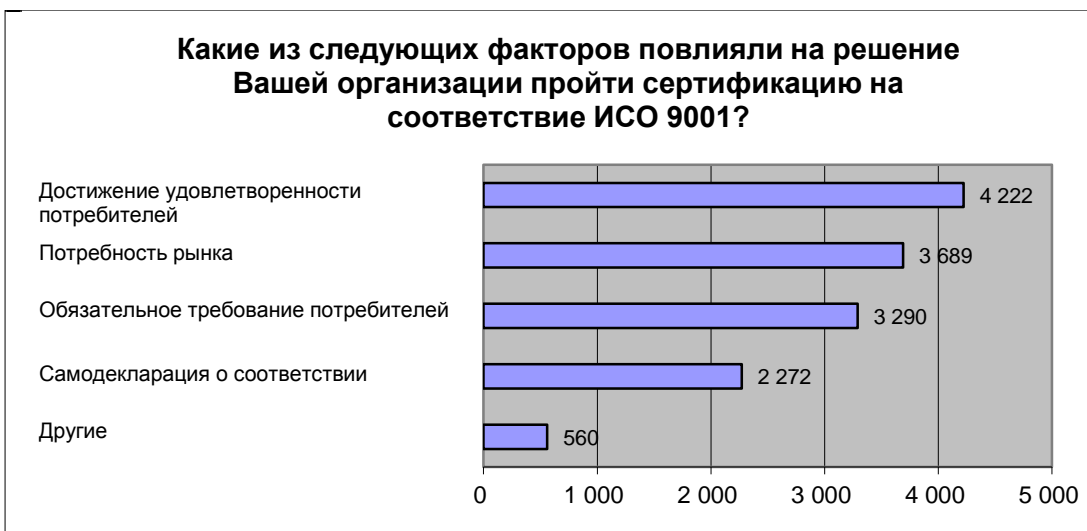


рис.2

Среди наиболее важных преимуществ от применения ИСО 9001 (см. рис. 3) названы: «повышение удовлетворенности потребителей» и «стандартизация бизнес-процессов».



рис.3

Самым значительным толчком к пересмотру ИСО 9001 стал факт появления в рамках ИСО и не только большого количества руководящих указаний и стандартов на системы менеджмента в самых различных отраслях человеческой деятельности: от аэрокосмической до медицинской промышленности, от организации выборов до уборки снега и льда. Кроме того, стандарты стали распространяться на экологическую, социальную, информационную подсистемы менеджмента организации, сферу обеспечения безопасности и охраны труда (но мы то знаем, кто был их отцом). Не во всех случаях появляющиеся документы были гармонизированы между собой, что создавало дополнительные трудности для организаций, у которых, на самом деле, всего одна

система менеджмента, как принятый способ управления и достижения целей. Бизнес-сообщество не раз обращалось в ИСО с просьбой разработать стандарт на интегрированные системы менеджмента.

Ответом стали пересмотренные Директивы ИСО, устанавливающие правила разработки, принятия и пересмотра стандартов. Так родилось специальное Приложение SL «Структура высокого уровня» к Директивам ИСО, в котором жестко поставлены требования к терминологии, структуре и большей части текста стандартов на системы менеджмента. Отныне ИСО 9001, ИСО 14001 (тоже пересматривается к 2015 году), ИСО 45001 (выйдет вместо OHSAS 18001) и другие приобретут портретное сходство, отличаясь лишь названием и некоторыми аксессуарами. Проще говоря, Приложение SL - шаблон для работы писателей стандартов, которые теперь могут сосредоточить свои усилия на требованиях к конкретным дисциплинам, специфика которых будет отражена преимущественно в 8 главе (каждого) стандарта под названием «Функционирование» (Operation). Организациям-пользователям стандартов теперь будет гораздо проще выбирать стандарты, подходящие к своей специфике, не заботясь о том. Как их придется интегрировать в единую систему. Для аудиторов тоже настанет райская жизнь, и они наконец, смогут сосредоточиться на повышении своей компетентности в отдельных секторах экономики и применимых законодательных требованиях, не заботясь особо о различиях в общих требованиях стандартов на системы менеджмента.

С чем уже точно определились, так это с принципами менеджмента качества. Они были тщательно проанализированы, пересмотрены, и вошли в Приложение Б к стандарту. Почитатели принципов сразу заметят основное изменение: их стало 7 за счет долгожданного слияния принципов «Процессного подхода» и «Системного подхода к менеджменту» в единый принцип «Процессный подход». Не могу удержаться, чтобы его не процитировать: «Последовательные и предсказуемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность понимается и управляется как взаимосвязанные процессы, функционирующие в виде целостной системы». В целом, формулировки принципов менеджмента качества стали более отточенными, и настоящие гурманы почувствуют их возросшую привлекательность для понимания духа стандарта.

В начале процесса пересмотра была создана проектная спецификация (или техническое задание) на пересмотр ИСО 9001, цели которого следующие:

- **Создать стабильную систему требований на следующие 10 лет,**
- **Несмотря на достаточно общий характер, быть все еще актуальным для всех типов и размеров организаций, независимо от сектора экономики,**
- **Сохранить нынешний акцент на результативном управлении процессами для достижения желаемых результатов,**
- **Принять во внимание изменения в практике менеджмента качества, так как последний крупный пересмотр состоялся в 2000 г,**
- **Отразить изменения во все более сложной и динамичной среде, в которой действуют организации,**
- **Использовать простые формулировки, чтобы обеспечить общее понимание и интерпретацию требований,**

- **Применить общую структуру, текст и определения, изложенные в Приложении SL к Директиве ISO для обеспечения совместимости с другими системами менеджмента (например, ISO 14001).**

Итог двухлетней кипучей работы – Проект международного стандарта ISO/DIS 9001 “Системы менеджмента качества - Требования”.

Структура стандарта разработана в соответствии с приложением SL с учетом специфики объекта стандартизации:

Предисловие

0 Введение

1 Область применения

2 Нормативные ссылки

3 Термины и определения

4 Контекст деятельности организации

4.1 Понимание организации и ее контекста

4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

4.3 Определение области применения системы менеджмента качества

4.4 Система менеджмента качества и ее процессы

5 Лидерство

5.1 Лидерство и обязательства

5.2 Политика в области качества

5.3 Организационные роли, ответственность и полномочия

6 Планирование системы менеджмента качества

6.1 Действия в отношении рисков и потенциальных возможностей

6.2 Цели в области качества и планирование их достижения

6.3 Планирование изменений

7 Обеспечение

7.1 Ресурсы

7.2 Компетентность

7.3 Осведомленность

7.4 Коммуникации

7.5 Документированная информация

8 Функционирование

8.1 Планирование и управление функционированием

8.2 Определение требований для продуктов и услуг

8.3 Проектирование и разработка продуктов и услуг

8.4 Управление продуктами и услугами внешнего происхождения

8.5 Производство и предоставление услуг

8.6 Выпуск продуктов и услуг

8.7 Управление несоответствующими результатами процесса, продуктами и услугами

9 Оценка результатов деятельности (Performance evaluation)

9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

9.2 Внутренний аудит

9.3 Анализ со стороны руководства

10 Улучшение

10.1 Общие положения

10.1 Несоответствия и корректирующие действия

10.2 Постоянное улучшение

Приложение А (справочное) Пояснения по новой структуре, терминологии и концепциям

Приложение В (справочное) Принципы менеджмента качества

Приложение С (справочное) Портфолио стандартов менеджмента качества ИСО серии 10000

Еще раз следует повторить, что какие-то подразделы могут поменяться на следующей стадии работы над стандартом.

Основные изменения по сравнению с предыдущей версией стандарта уже рассматривались в недавно вышедших статьях [3],[4]. Рискну предложить свой вариант Top-10 хитов новой версии ИСО 9001.

- 1. Измененные структура, текст, термины в соответствии с Приложением SL (Директивы ИСО)**
- 2. Контекст деятельности организации**
- 3. Учет потребностей заинтересованных сторон**
- 4. Риск-ориентированное мышление**
- 5. Лидерство руководства**
- 6. Интеграция требований системы менеджмента качества в бизнес-процессы организации**
- 7. Организационные знания**
- 8. Документированная информация**
- 9. Продукты и услуги внешнего происхождения**
- 10. Пересмотренные принципы менеджмента качества**

Если помните, то в существующем ИСО 9001:2008 основной блок требований начинается с требований к процессам. Новая версия начинается иначе и, пожалуй, более осмысленно. Для того, начать планирование СМК, надо сначала определиться, в каком окружении действует организация, каковы условия ее существования и развития или, говоря словами стандарта, каков ее контекст, который имеет как внутреннее, так и внешнее содержание.

Внешний контекст охватывает понимание и учет вопросов, связанных с конкуренцией, с юридической, технологической, культурной, социальной, экономической и окружающей средой, будь то на международном, национальном, региональном или местном уровнях. То есть нужно дать ответ на вопрос, какие внешние силы имеют отношение к бизнесу, и как они влияют на способность удовлетворять потребности клиентов. Вот тут самое время вспомнить о бенчмаркинге, о разворачивании функции качества (QFD) и о других инструментах исследования рынка. Внутренний контекст относится к пониманию ценностей и культуры организации, возможностей людей, зрелости процессов и т.д.

В рамках такой вот подготовительной работы, организация должна также получить общее понимание потребностей и ожиданий тех внутренних и внешних заинтересованных сторон, которые могут повлиять на выполнение своих обязательств. Среди этих заинтересованных сторон могут оказаться:

- a) непосредственные клиенты;
- b) конечные пользователи;
- c) поставщики, дистрибьюторы, ритейлеры или другие, вовлеченные в систему поставок;
- d) регулирующие органы и
- e) любые другие значимые заинтересованные стороны: сотрудники, владельцы / акционеры, общество, партнеры.

Вся эта информация в дальнейшем учитывается при работе с рисками в рамках СМК. Внимательный читатель обязательно заметит, что в новой версии отсутствует раздел, формулирующий особые требования к «предупреждающим действиям».. Это связано с тем, что одно из ключевых назначений надлежаше функционирующей системы менеджмента состоит в том, чтобы действовать как инструмент предупреждения. Подготовка персонала, поддержание инфраструктуры, внутренние аудиты – все это предупреждающие действия. Эти действия заложены в самом духе стандарта. И в новой версии это дух будет выражаться в виде «риск-ориентированного мышления». Данная концепция всегда была заложено в ISO 9001 но в новой версии она более явно встраивается во всю систему менеджмента.

Вот одно из упоминаний о рисках в тексте проекта новой версии стандарта: «Организация должна определить риски и возможности, планировать и проводить соответствующие действия по обращению с этими рисками». Обратите внимание на слово «возможности». Риск часто воспринимается только в негативном смысле, но риск-ориентированное мышление может также помочь определить возможности для улучшения, что может рассматриваться как положительная сторона риска.

Не все процессы системы менеджмента качества представляют один и тот же уровень риска с точки зрения способности организации выполнять свои задачи, и последствия несоответствий процесса, продукта, услуги или системы не одни и те же для всех организаций . Для некоторых организаций последствия предоставления несоответствующей продукции и услуги могут привести к незначительным причиняемым заказчику неудобств, для других последствия могут быть фатальными. Риск-ориентированное мышление, следовательно, означает учет риска в аспекте влияния на качество при определении уровня требований, необходимых для планирования и управления системой менеджмента качества, а также ее составных процессов.

Текст документа требует применения риск-ориентированного подхода на всех этапах (P-D-C-A) функционирования системы менеджмента качества. Однако, хотя риски должны идентифицироваться и учитываться, нет никаких требований для формального внедрения системы менеджмента рисков или документированного процесса управления рисками.

Стало заметным усиление позиций процессного подхода в модели СМК. Так, в дополнение к существующим требованиям к процессам, добавились прямые требования об:

- установлении требуемых входов и ожидаемых выходов,
- распределении ответственности и полномочий для этих процессов,
- определении рисков для их функционирования.

Кроме всем известного рисунка процессной модели, показывающей связи между главами стандарта, добавился еще один скетч напоминающий о порядке управления отдельно взятым процессом в системе (рис.4).

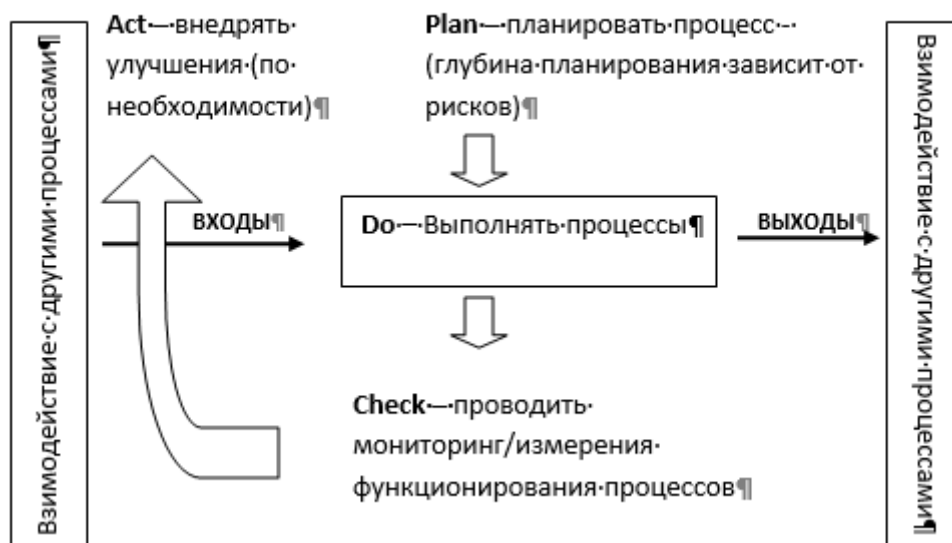


Рис. 4

Также, одной из обязанностью высшего руководства станет «продвижение понимания процессного подхода» в организации. Как это продемонстрировать? Представляется, что повторение руководством мантры Деминга «P-D-C-A» на утренних планерках вкупе с реальными примерами поможет искоренить функциональный эгоизм руководителей некоторых подразделений.

Кстати, возможно, очень непросто будет некоторым руководителям демонстрировать лидерские качества. Кроме существующих обязательств, они должны:

- принять ответственность за результативность СМК,
- обеспечить интеграцию требований системы менеджмента качества в бизнес-процессы организации
- задействовать, направлять и поддерживать персонал, который вносит свой вклад в результативность СМК

Топ-менеджмент, как ожидается, должен создать культуру и среду, которая поощряла бы линейных руководителей-лидеров активно добиваться выполнения требований системы менеджмента и стремиться достичь целей. Так что, задушевные беседы аудиторов с руководителями организаций в недалеком будущем станут еще более интересными и продолжительными.

А вот без представителя руководства по качеству оказывается можно обойтись. Требования о его назначении в стандарте нет, хотя ничто не мешает определить роль ПРК и поручить ему выполнение известных задач.

Безусловной «фишкой» новой версии станут требования к управлению потенциалом знаний организации, необходимого для функционирования процессов и достижения соответствия продуктов и услуг. Эта база знаний должна поддерживаться и быть доступной в необходимом объеме. Хотя предвижу определенные трудности в реализации этих требований, ведь люди не всегда охотно делятся своими знаниями и опытом.

Хорошим подспорьем для организаций также станет применение одних и тех же требований как к закупкам продукции и услуг, так и к аутсорсинговым процессам. Теперь будут применяться единые требования к управлению «продуктами и услугами внешнего происхождения».

Ну и подлинным подарком является предоставляемая свобода в части документирования системы менеджмента. Уходят в прошлое обязательные документированные процедуры. Вводится новый термин «документированная информация» (т.е. документы и записи), и сама организация должна принять решение по объему и составу «документированной информации, необходимой для обеспечения результативности системы менеджмента качества». В стандарте будут только расставлены в разных местах акценты на необходимость ведения такой информации. Например, «организация должна поддерживать соответствующую документированную информацию, как свидетельство компетентности персонала».

В целом, новая версия стандарта, безусловно - шаг вперед и, главное, навстречу пользователям этого бизнес-бестселлера. Чтобы помочь освоиться в нелегкой терминологии, намечено переиздание ИСО 9000 «Основные положения и словарь». Кроме того, предполагается выпуск отдельных «Руководящих указаний по внедрению ИСО 9001». И очень важно обеспечить качество перевода стандарта на русский язык, чтобы не наступить опять на ржавые грабли образца 2000 года. А вам, дорогие пользователи уже сейчас можно начать (или продолжить) определяться с контекстом организации и рисками-для бизнеса. Успехов!

Библиография

- [1] Аванесов Е.К. первые идеи о будущем стандарте ISO 9001:20XX. // Методы менеджмента качества. – 2009 . - № 8. -С. 24-36
- [2] Чайка И.И., Галеев В.И., Аванесов Е.К. Вглядываясь в будущее ИСО 9001// Стандарты и качество.- 2012. - N 2. - С. 82-85
- [3] Чайка И.И. Стандарт ИСО 9001:2015. Что нас ожидает?// Стандарты и качество. – 2014 . - № 6. - С.60-63
- [4] Езрахович А.Я., Дзедик В.А., Банных Ю.М. Новая версия ИСО 9001:2015. // Методы менеджмента качества. – 2014 . - № 7. -С.32-36



Аванесов Евгений Константинович -
Главный эксперт ООО "Тест-С.-Петербург". Доктор бизнес-администрирования в области менеджмента качества, участвует в работе различных технических комитетов Международной Организации по Стандартизации (ИСО) с 1999 года. В настоящее время - представитель от России в ИСО/ТК 268 "Устойчивое развитие сообществ", ИСО/ТК 207 "Менеджмент окружающей среды", ИСО/ТК 176 "Менеджмент качества и обеспечение качества". Главный аудитор систем менеджмента по международным стандартам ИСО 9001, ИСО 14001, ИСО 27001, OHSAS 18001. Участвовал в обследовании более чем 500 отечественных и зарубежных предприятий